

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SANDRA HELENA TURNES PASINI DEOLINDO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA O
BANCO DE ALIMENTOS DE MAFRA/SC**



MAFRA/SC

2011

SANDRA HELENA TURNES PASINI DEOLINDO

**PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA O
BANCO DE ALIMENTOS DE MAFRA/SC**

PROJETO TÉCNICO apresentado à
Universidade Federal do Paraná para obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.

ORIENTADOR: Professora Daniele Mantovani

SANDRA HELENA TURNES PASINI DEOLINDO

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE MANUAL DE BOAS PRÁTICAS
PARA O BANCO DE ALIMENTOS DE MAFRA – SANTA CATARINA

PROJETO TECNICO APRESENTADO COMO REQUISITO PARA OBTENÇÃO DO
TITULO DE ESPECIALISTA EM GESTÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RESUMO

O principal objetivo deste documento é propor um Manual de Boas Práticas de Manipulação de Alimentos para o Banco de Alimentos de Mafra/Santa Catarina tendo em vista a peculiaridade das ações de segurança alimentar que caracterizam um Banco de Alimentos contextualizado numa prefeitura municipal. Através do manual de boas práticas será possível padronizar ações e transmitir com eficiência as rotinas para todos os envolvidos. Para tanto, fundamenta-se conceitualmente nos estudos situacionais da vulnerabilidade alimentar e nutricional, nos conceitos de administração pública, gestão de processos e implantação de sistemas gerenciais e na importância do Banco de Alimentos como equipamento público de segurança alimentar e nutricional perante o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome do Governo Federal. O presente documento apresentará os principais capítulos a serem desenvolvidos no manual bem como as considerações pertinentes às diversas fases de implantação abordando na sua conclusão o empenho dos atores envolvidos em assumir uma rotina com o moderno foco da gestão com qualidade na efetivação do serviço público.

Palavras chave: Banco de Alimentos, Manual de Boas Práticas, Processos Administrativos.

SUMÁRIO

RESUMO	3
1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA	5
1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	6
2 REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA	8
2.1 SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE DO BRASIL	9
2.2 SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE EM SANTA CATARINA	9
2.3 SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE DO MUNICÍPIO DE MAFRA/SC	10
2.4 A FUNÇÃO DO BANCO DE ALIMENTOS EM SAN	11
2.5 A FUNÇÃO DO BANCO DE ALIMENTOS EM MAFRA/SC	12
2.6 O BANCO DE ALIMENTOS E A LEGISLAÇÃO	13
2.7 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	14
2.8 FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS	15
2.9 MANUAIS ADMISTRATIVOS	15
3 METODOLOGIA	17
4 A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA	18
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	18
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
5 DESENVOLVIMENTO	20
5.1 DESENVOLVIMENTO DO MANUAL	20
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	21
5.3 RECURSOS	22
5.4 RESULTADOS ESPERADOS	23
5.5 ENTRAVES PREVISTOS NA IMPLANTAÇÃO	24
CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O atual Governo Federal tem especial sensibilidade à problemática de Segurança Alimentar e Nutricional, pois várias ações foram efetivadas como o Bolsa Família, haja visto à criação de um Conselho específico de consulta e assessoria ao Presidente da República, o CONSEA – Conselho nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – criado em 30 de janeiro de 2003.

A criação do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome- MDS – é uma das mais amplas e efetivas ações de Segurança Alimentar e Nutricional e disponibiliza várias modalidades de verbas e financiamentos para os gestores em Ação Social e Segurança Alimentar desenvolverem suas estratégias locais de modificação da realidade que sua população está exposta.

O MDS por meio da Secretaria Nacional de Segurança Alimentar e Nutricionista (SESAN) tem por missão promover e consolidar a Política Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, implementando e apoiando ações, em articulação com as três esferas de governo e a sociedade civil, respeitando as especificidades regionais, culturais e a autonomia do ser humano, e estimulando a participação democrática (MDS, Banco de Alimentos, 2007).

O Banco de Alimentos, as Cozinhas Comunitárias e os Restaurantes Populares são efetivas ações de Segurança Alimentar e Nutricional – SAN, pois acolhem de forma organizada sobras de alimentos das mais diversas modalidades de produção e distribuem às populações vulneráveis de forma organizada e com qualidade reduzindo o desperdício e a fome. SAN é a realização do direito de todos ao acesso a uma alimentação saudável e promotora de saúde, acessível, de qualidade e em quantidade suficiente e permanente (CONSEA, 2006). Esta alimentação adequada é direito fundamental do ser humano, inerente à dignidade da pessoa humana e indispensável à realização dos direitos consagrados na Constituição Federal devendo o poder público promover e garantir a SAN da população.

A LOSAN – Lei Orgânica de Segurança Alimentar e Nutricional – no seu Capítulo 1, artigo 4º, letra IV diz que a SAN é a garantia da qualidade biológica, sanitária, nutricional e tecnológica dos alimentos, bem como o seu aproveitamento, estimulando práticas alimentares e estilo de vida saudável que respeitem a diversidade étnica e racial e cultural da população.

Recomendado pela Organização Mundial de Saúde – OMS e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária no Brasil – ANVISA – o Manual de Boas Práticas de Manuseio de Alimentos é um efetivo sistema de prevenção e controle de contaminações dos alimentos e foi eleito pelo Banco de Alimentos de Mafra-SC para servir de elo entre os alimentos seguros e a segurança alimentar.

Neste contexto, o objetivo geral do trabalho é propor um Manual de Boas Práticas de Alimentos para o Banco de Alimentos do município de Mafra/SC a partir da revisão da literatura disponível e das necessidades pertinentes a este equipamento público.

1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A gestão pública perpassa a condição inicial de que a oferta de um serviço e o seu funcionamento se bastam.

A multiplicidade de ações necessárias para o atendimento da demanda de determinado público aponta para uma série de etapas ou processos desde a identificação da necessidade do serviço até o atendimento integral e de qualidade daquela demanda. Garantir a qualidade das ações demanda esforços significativos dos gestores públicos e processos administrativos eficazes são as ferramentas necessárias.

O Banco de Alimentos de Mafra - Santa Catarina constitui-se de um equipamento público de Segurança Alimentar e Nutricional cuja finalidade, segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome - MDS, é a redução do desperdício de alimentos através do recolhimento organizado de alimentos fora das condições de comercialização mas em condições de consumo, respeitadas as normas nacionais de boas práticas de manuseio de alimentos.

Por se tratar de uma entidade pública, a Prefeitura organiza-se com seus funcionários em comissionados, processo seletivo, concursados ou efetivos. As alterações do quadro funcional são uma constante e um complicador, pois as ações são fragmentadas tanto pela troca do executivo municipal a cada quatro anos quanto pela substituição e remanejamento dos profissionais, nem sempre técnicos de área, nas mais diversas funções e nos mais variados momentos.

Essa condição gera a necessidade de se documentar o maior número de ações possíveis para que as ações em benefício dos munícipes não se fragmentem, para que os profissionais recém chegados nas funções entendam o processo em andamento e para tornar cada programa

ou ação mais técnica e profissional. Os documentos devem ser criados baseados nas normas regulamentadoras específicas das áreas, ao mesmo tempo em que sejam de fácil acesso e entendimento pelos seus usuários.

O Banco de Alimentos está sujeito a essas oscilações de profissionais como qualquer programa tendo duas especificidades importantes, sendo a primeira delas que o público beneficiário das suas doações está vulnerabilizado pela própria condição social a que está sujeito e a segunda é a perecibilidade do alimento recebido e repassado.

Por se tratar de um equipamento público de Segurança Alimentar e Nutricional, na modalidade de recebedor de alimentos em condições de consumo, mas já fora dos padrões de comércio, é comum os alimentos serem recebidos com alterações que precisam ser criteriosamente avaliadas e determinadas para a tomada de decisão, inclusive de para quais beneficiários estarão aptos a receber, manipular e consumir este alimento. Nestas situações ainda são elencados critérios como cadastramento da entidade beneficiária, situação nutricional dos usuários do alimento na instituição, possibilidade de armazenamento ou consumo imediato, uso pela instituição ou repasse às famílias, entre outros. Todos os critérios são endossados pela equipe técnica executiva do Banco de Alimentos.

Justamente para costurar as especificidades deste binômio alimento e beneficiário, a organização de uma prefeitura e as normas e padrões a serem seguidos para a otimização destes processos é que se pretende a construção e proposta de um Manual de Boas Práticas de Alimentos para o Banco de Alimentos de Mafra/SC.

2. REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

Neste capítulo serão abordados os processos administrativos de maneira geral, passando pela gestão de processos através de manuais e sistemas de gestão e finalmente a aplicação de sistemas de trabalho na prestação de serviço em gestão pública. Também serão apresentadas as situações de vulnerabilidade alimentar no mundo, no Brasil, em Santa Catarina e o município de Mafra neste contexto globalizado.

Mais de um bilhão de pessoas sofre de subnutrição de acordo com o relatório anual da Organização das Nações Unidas – ONU, elaborado pela FAO, a agência para a alimentação e agricultura, por ocasião do Dia Mundial da Alimentação, divulgado no dia 14 de outubro de 2009. O relatório afirma que o número de pessoas que sofre com a fome estava crescendo mesmo antes da crise econômica mundial.

A FAO estima que 1,02 bilhão de pessoas estão subnutridas e isto representa mais pessoas com fome agora do que em qualquer outra época, desde 1970. O mesmo relatório afirma que as regiões da Ásia e Oceano Pacífico têm o maior número de pessoas subnutridas, 642 milhões, seguidas pela África Subsaariana com 265 milhões de pessoas.

A meta da Cúpula Mundial sobre Alimentos, desde 1996, de reduzir o número de subnutridos pela metade, para não mais de 420 milhões até 2015 não será alcançada se as tendências apresentadas antes da crise permanecerem.

Por outro lado, o Índice Global de Fome, uma pesquisa publicada pela Unidade Internacional de Pesquisa em Política Alimentar revelou que alguns países demonstraram grande melhora nos níveis de subnutrição desde 1990. Em primeiro lugar está o Vietnã e em segundo o BRASIL, incluindo-se na sequência a Arábia Saudita e o México.

Ao citar as medidas adotadas pelo Brasil para a melhora dos níveis de subnutrição, o relatório cita os programas do governo federal como o Fome Zero, o Bolsa Família, o Minha Casa, Minha Vida e também o aumento do salário mínimo (<http://ultimosegundo.ig.com.br>, 10/09/2009).

2.1 SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE DO BRASIL

A fome e o desperdício de alimentos estão entre os maiores problemas que o Brasil enfrenta, constituindo-se em um dos maiores paradoxos de nosso País, já que produzimos cerca de 140 milhões de toneladas de alimentos por ano e somos um dos maiores exportadores agrícolas do mundo, ao mesmo tempo em que milhões de excluídos sem acesso ao alimento em quantidade e qualidade para que se mantenham, inicialmente vivos, e quando assegurada a sobrevivência, com saúde e capacidade adequada ao desenvolvimento humano. (MDS, Banco de Alimentos, 2007)

2.2. SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE EM SANTA CATARINA

A cada quatro dias um catarinense morre por desnutrição. Os mais atingidos são os idosos, mostram os dados do Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM) da Secretaria de Estado de Saúde (DIÁRIO CATARINENSE, 2009)

A posição privilegiada de Santa Catarina nas classificações de qualidade de vida não pode esconder a pobreza. O Diagnóstico de Exclusão Social, elaborado em 2003 pela Secretaria do Estado do Desenvolvimento Social Urbano e Meio Ambiente indicou que dos 5.356.360 catarinenses, 1.752.908 (37%) são pobres e outros 665.489 (12,4%) não tinham renda suficiente para garantir sua própria alimentação (DIÁRIO CATARINENSE, 2009).

Nos últimos anos, programas como o Bolsa Família melhoraram a situação. Mesmo assim, a Fundação Getúlio Vargas mostrou que 4,7% dos catarinenses ainda se encontram na linha de indigência. E é justamente entre os mais pobres que se observam os casos mais graves de desnutrição, com quadros irreversíveis. Os mais pobres concentram-se na Serra, no Planalto Norte e no Extremo-Oeste, além da periferia das grandes cidades.

Com dados do Sisvan de 2008, a incidência de morte em crianças recém nascidas, por desnutrição como causa primária, foi zero. A notificação e monitoramento de crianças e gestantes de baixo peso, através de programas da Secretária da Saúde resultaram em um índice de desnutrição menor que 1%(Disponível em: http://tabnet.datasus.gov.br/cgi-win/SISVAN/CNV/notas_sisvan.html) .

2.3. SITUAÇÃO DE VULNERABILIDADE DO MUNICÍPIO DE MAFRA/SC

Localizada numa das regiões desenvolvidas do Brasil, no estado de Santa Catarina, o município de Mafra está localizado no planalto norte catarinense, com uma extensão territorial de 1.406 km quadrados, tendo uma área predominantemente agrícola, destacando-se por ser o quarto município do estado em extensão territorial agricultável. Com uma população de 52.000 habitantes tem 24% de sua população estabelecida na região rural e 76% na região urbana (IBGE, http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=42/em19/09/2011). Por sua tendência agrícola tem nos agronegócios seu desenvolvimento econômico e seu maior potencial, integrando o território da cidadania Planalto Norte, com mais 13 municípios.

(<http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/one-community>, em 17/10/09) O território da Cidadania Planalto Norte – SC abrange uma área de 10.466,70 km² e é composto por 14 municípios: Bela Vista do Toldo, Campo Alegre, Canoinhas, Irienópolis, Itaiópolis, Mafra, Major Vieira, Matos Costa, Monte Castelo, Papanduva, Porto União, Rio Negrinho, São Bento do Sul e Três Barras.

A população total do seu território é de 349.402 habitantes, dos quais 83.472 vivem na área rural, o que corresponde a 23,89% do total. Possui 12.606 agricultores familiares, 466 famílias assentadas e 2 terras indígenas. Seu IDH médio é 0,79. Sistema de Informações Territoriais (<http://sit.mda.gov.br/territorio.php?menu=territorio&base=1&informe=s>)

Destoando desde perfil Mafra encontra-se com seu potencial sócio-econômico arranhado por 8,14% de sua população em situação de vulnerabilidade alimentar e nutricional apresentando 2% da população com desnutrição grave, 4,5% com desnutrição moderada e 10% com desnutrição leve (PNAD, 2004). O município tem um Índice de Desenvolvimento Humano Municipal de 0,778 dentro de um estado com um Índice de Desenvolvimento Humano de 0,822 (SENARC/MDS, 2008)

Todavia, Mafra não foge ao quadro social nacional preocupando pela condição de vida e estrutura social da população que nela habita. Segundo dados extraídos dos programas sociais desenvolvidos na Secretaria da Criança e Ação Social, tendo como referência o Cadastro Único, executado pela Secretaria Extraordinária do Bolsa Família, com um Índice de Gestão Descentralizada de 0,75, pode-se evidenciar que 5144 famílias recebem benefício assistencial entre Bolsa Família, Benefício de Prestação Continuada (BPC), cesta básica, auxílio emergencial e circunstancial. Considerando-se a média de quatro membros por família

temos um total de 20.576 pessoas envolvidas no processo assistencial que seguramente se encontram em situação de vulnerabilidade, dados atualizados em 19/09/2011(SENARC: https://www.cadastrounico.caixa.gov.br/portal/private/CadUnico7/Relatorios?portal:componentId=21023874&portal:type=action&portal:isSecure=true&_spage=%2FrelatorioSintetico.do%3Facao%3DsolicitarRelatorioSintetico).

Consideram-se vulnerabilidades sociais encontradas no município, o desemprego, o subemprego, condições precárias na área de saúde, o envelhecimento precoce, a subnutrição, as condições precárias de habitação e os aglomerados populacionais.

2.4. A FUNÇÃO DO BANCO DE ALIMENTOS EM SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL

No cumprimento da Lei Orgânica de Assistência Social o município busca constantemente intervir nas expressões da questão social relativas ao enfrentamento da pobreza e melhoria da qualidade de vida de sua população assegurando os direitos humanos em sua integridade.

A implantação do Banco de Alimentos no município representou uma ação concreta na Segurança Alimentar e Nutricional (SAN). A Municipalização das Ações é uma diretriz de inserção dos municípios nos Sistemas Estadual e Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável. É por meio da municipalização que surgem as diversas experiências práticas, projetos, e ações, consorciadas entre gestores e participação popular nas decisões, situação que permite a criatividade e sinaliza para a solução de problemas locais, dificilmente solucionados pelas instâncias estadual ou federal (CASTRO, 2004).

As políticas sociais, sejam elas de caráter universal ou voltadas prioritariamente para a população em situação de pobreza, abrangem diferentes campos de intervenção do Estado e precisam ser pensadas articuladamente quando a formulação de uma estratégia de intervenção voltada para o enfrentamento das situações de pobreza e fome. É fundamental garantir e fomentar a participação das diferentes esferas governamentais e da sociedade (MDS, Banco de Alimentos, 2007).

Por serem mais próximas do cidadão, as transformações da conjuntura local da qualidade de vida através de uma gestão para a garantia do acesso permanente ao alimento são possíveis e viabilizadas.

Estas transformações perpassam pela criação de alternativas que favoreçam o consumo de alimentos de qualidade e a educação alimentar e nutricional de seus cidadãos. Educação alimentar de cidadãos consiste na promoção de hábitos alimentares saudáveis, diversidade no consumo de alimentos e o aprofundamento e disseminação do conceito de segurança alimentar e nutricional.

A constituição de sistemas municipais de SANS é uma alternativa de fortalecimento da política municipal que resulta em maior efetividade das ações e viabiliza a transversalidade e a inter-setorialidade fortalecendo os equipamentos e ações públicas entre cidadãos e seus gestores (CONSEA-MG, 2007).

No conjunto de ações de SAN, Programas Alimentares Suplementares são instrumentos de garantia de atendimento às pessoas vulneráveis numa modalidade emergencial, como o Programa Bolsa Família e o Programa Leite pela Vida. Destaca-se dentre estes programas o Banco de Alimentos.

2.5. A FUNÇÃO DO BANCO DE ALIMENTOS EM MAFRA/SC

Em 2004, o agronegócio brasileiro registrou um recorde nas exportações e segundo o Mapa do Fim da Fome, do IBGE, 2001, há no Brasil 50 milhões de famintos (Banco de Alimentos, 2007). As perdas no plantio e colheita, no transporte rodoviário, a embalagem inadequada e a própria comercialização são responsáveis pelo grande volume de perdas no país. Os grandes vilões do desperdício são o manuseio, transporte e o armazenamento. Acredita-se que alimentos eliminados indiscriminadamente poderiam ser aproveitados no combate aos efeitos da fome e da desnutrição e alimentariam 1/3 dos brasileiros famintos.

Para contornar este cenário o Programa Fome Zero, através do Ministério de Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS criou o Programa de Acesso a Alimentação, com o objetivo de fomentar a instalação de uma rede de Bancos de Alimentos e Colheita Urbana pelo País. Banco de Alimentos são entidades organizadas de combate ao desperdício, que através de uma estrutura física estabelecida, fornecida pelo governo federal, e uma equipe de profissionais, contratados pelo governo municipal ou entidades civis organizadas, reduz o desperdício de alimentos recebendo doações de alimentos e distribuindo estes alimentos às entidades sócias cadastradas como beneficiárias.

Os índices que se apresentam no município de Mafra associados a uma vontade política de alguns munícipes sensibilizaram o governo federal, de forma que Mafra foi contemplada com um Banco de Alimentos através do convênio número 189 de 2004 com o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome.

A formação de doadores, o treinamento das famílias e o incentivo à auto-suficiência são temas centrais dentro da Educação Nutricional previstos nas ações de Segurança Alimentar e Nutricional do Banco de Alimentos. A organização, implantação, formação de doadores, coletas organizadas e o processamento dos alimentos, quando necessário, são funções importantes do Banco de Alimentos.

Dentro das ações de processamento dos alimentos recebidos dos doadores, ações como recebimento, classificação, higienização, processamento e acondicionamento são necessárias para garantir a viabilidade do repasse de alimentos que não apresentam mais condições de mercado àquelas famílias vulneráveis. A viabilidade aqui entendida como o aumento da validade destes alimentos processados somados à segurança destes alimentos que serão repassados a pessoas com vulnerabilidade imunológica, consequente à vulnerabilidade nutricional e alimentar.

2.6 BANCO DE ALIMENTOS E A LEGISLAÇÃO

Um Banco de Alimentos deve seguir obrigatoriamente à legislação vigente no município, no estado e no país onde está implantado. No Brasil, as Resoluções ANVISA, nº216 de 15/09/04, a Resolução RDC nº 12, de 02/01/01 e as portarias ANVISA, nº 275, de 21/10/02, Portaria nº 326/MS, de 30/06/97, Portaria nº SVC/MS nº 368/MAA, de 04/09/97, Portaria SVS/MS nº1428, de 26/11/93, Portaria CVS nº 06/SP, de 10/03/99 e Decreto nº6538/RJ, de 17/02/83 são obrigatórias, mas outras podem ser facilitadoras na implantação de processos seguros para alimentos. As legislações estaduais e municipais também devem ser respeitadas e os órgãos fiscalizadores podem ser assessores primordiais na tomada de decisões. Assim, podem auxiliar na indicação de doações a partir de suas fiscalizações bem como na implantação dos processos que garantam a segurança dos alimentos dentro da Segurança Alimentar e Nutricional.

2.7 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A implantação de processos administrativos efetivos e eficazes no processamento dos alimentos torna possível a gestão pública de um equipamento fundamental de Segurança Alimentar uma vez que todas as etapas o processo serão realizadas após séria análise da cadeia produtiva do alimento que será repassado aos usuários do serviço público de SAN.

Robbins em 1981 descreve que administração é um processo que envolve planejamento, organização, liderança e avaliação abordando o conceito de modelo como “uma abstração da realidade. É uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real.” A partir da visão de Robbins pode-se inferir que um esquema ou modelo pode oferecer alguma visibilidade sobre os componentes do processo de recebimento de alimentos, sua transformação ou processamento até sua entrega em condições ao usuário final, considerando-se neste ato o manual de boas práticas como o modelo .

Na Administração classificamos resumidamente os modelos em normativos e descritivos sendo que os normativos buscam determinar com o máximo de precisão ações capazes de produzir soluções vistas como ideais. Já os descritivos procuram descrever como os processos realmente ocorrem apresentando características adequadas às especificidades de cada organização (ROBBINS, 1981).

A implantação de um manual de boas práticas de manuseio de alimentos é um importante processo administrativo de controle de qualidade servindo como processo em si de manejo dos insumos alimentares bem como em importante mecanismo de controle e regulamentação da unidade gerida pelo município. A implantação de rotinas e manuais elaborados de acordo com as normas e padrões relativos aos serviços e as rotinas e treinamentos específicos visam à garantia de qualidade e controle dos serviços prestados aos usuários de determinado serviço público.

Apesar do grau de dificuldade que envolve a realização de processos nas organizações públicas ou privadas percebe-se recentemente os esforços no sentido de ampliar a capacidade operatória e organizacional. Leavitt (1965) propôs um modelo ancorado em quatro variáveis, como segue: o contexto da tarefa ou processo, os atores envolvidos, a estrutura adotada e a tecnologia disponível; propondo ainda que quanto maior a relação entre estas variáveis melhores resultados são alcançados. Leavitt ressalta que os processos administrativos e os operatórios, representam a essência da organização, por meio da execução de atividades

primárias e secundárias, que juntas visam transformar insumos em bens e serviços e possibilitar o seu fornecimento aos respectivos beneficiários.

Enquanto os processos podem ser representados por um alinhamento de atividades correlatas que concorrem para atingir um objetivo previamente formulado e que pode agregar valor para a organização, identificamos que procedimentos são um relato claro e detalhado envolvendo as etapas necessárias para a realização de uma determinada tarefa ou atividade, envolvendo também os responsáveis pela sua execução (MENDONÇA, 2010).

2.8 FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS

Dentro de processos identificamos os fluxogramas ou diagramas de fluxos, ferramentas gráficas que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores ou atores. Representam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho e preferencialmente devem ser elaborados passo a passo apresentando o encadeamento do trabalho executado, por meio da identificação de sua menor partícula (MENDONÇA, 2010).

Na prática, essa ferramenta apresenta vantagens na rotina das operações e controles, tais como, facilidade de trabalho por meio da visualização e racionalização de fases dos processos, visualização, localização, correção e eliminação das fases desnecessárias, e identificação e estudo sobre a obtenção da melhor sequência de fases para determinado processo e consequente integração entre as atividades.

2.9 MANUAIS ADMINISTRATIVOS

Cury (2000) ressalta a importância dos manuais administrativos que são elaborados dentro de uma instituição com a finalidade de uniformizar os processos e procedimentos, racionalizar métodos que se devidamente organizados, poderão gerar subsídios para auxiliar no controle e tomada de decisão nos diversos níveis, pessoal, profissional e empresarial. As organizações contemporâneas dispõem desta ferramenta para armazenar, consolidar e analisar

dados referentes às próprias práticas. Os manuais de processos e procedimentos como ferramenta executiva-normativa devem ainda atender a algumas características inter-relacionadas, tais como flexibilidade e agilidade nas suas mudanças quando necessário, devem ser de fácil acesso e manuseio por todos os atores da cadeia produtiva, sua produção e revisão devem ser resultado da análise crítica da equipe que dele se beneficia, tanto responsáveis pela elaboração quanto beneficiários, e devem ainda, apresentar instruções necessárias e suficientes para a compreensão do assunto encerrando nele uma importante ferramenta de orientação e consulta na instituição organizacional (MENDONÇA, 2010).

Dentre os diversos grupos de manuais classificados o Manual de Instruções de Trabalho é o que mais se aproxima da proposta do manual de boas práticas de manuseio de alimentos, pois descreve detalhadamente o processo tanto administrativo quanto operacional reunindo processos e procedimentos, políticas e diretrizes e as rotinas de trabalho com o objetivo de facilitar a consulta por qualquer usuário da instituição (SIMCSIK, 1992).

Um manual de boas práticas é um instrumento completo de controle de qualidade sendo recomendado pela Organização Mundial da Saúde - OMS e pela principal agência reguladora dos critérios de segurança alimentar no Brasil-ANVISA, pois nele se estabelecem critérios de segurança e monitoramento, riscos e direcionamentos em caso de desvio dos critérios. A implantação de um Manual de Boas Práticas de produção de alimentos agrupa as informações, na forma de documento, dos pontos de controle, imprescindíveis, tais como controle de qualidade da água, o controle de saúde de seus funcionários, a seleção de seus doadores, as rotinas de limpeza e sanitização de equipamentos e instalações, a higienização de mãos, controle de pragas, rotinas de controles de temperatura e tempos, acondicionamento e destino dos resíduos, acondicionamento e identificação dos alimentos, transporte de insumos, entre outros tantos quantos se queira controlar.

3. METODOLOGIA

A elaboração da proposta de implantação de um Manual de Boas Práticas será realizada inicialmente a partir da constatação da necessidade de organização pelo serviço público em que está inserido o equipamento público Banco de Alimentos. Como esta necessidade já é fato, a segunda fase é a revisão de artigos de literatura pertinente aos assuntos, como Banco de Alimentos, Processos Administrativos, Prestação de Serviços Públicos e a situação do município de Mafra/SC neste contexto. Na seguinte fase será elaborado o índice dos capítulos propostos ao Manual de Boas Práticas descrevendo-se o conteúdo que cada capítulo abordará. Nesta fase serão indicados quais capítulos necessitarão ser implantados prioritariamente e quais poderão ser aplicados à medida que serão vencidas as etapas iniciais de implantação e que os recursos possam ser disponibilizados.

4. A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL:

O município de Mafra, fundado em 1917, está localizado na região norte de Santa Catarina, considerada uma das regiões de vulnerabilidade social e pobreza, integrando o Território da Cidadania Planalto Norte (MDA, 2010). A base da economia é o agronegócio, seguido pela indústria de transformação. A colonização tem sua origem nas etnias alemã, polonesa, ucraniana, russa e italiana. A população estimada é de 52 mil habitantes sendo que 76% habitam a área urbana e 24% a área rural. A área do município é de aproximadamente 1.406 km² destacando-se por ser o quarto município do Estado em extensão territorial com área agricultável. O IDHM é de 0,778. O índice de analfabetismo é de 0,85 (2004).

A rede de ensino se encontra assim composta: 13 estabelecimentos de ensino estadual, cinco estabelecimentos de ensino fundamental municipal e 12 pré-escolas municipais. Na rede de proteção social contamos com 71 organizações sociais cadastradas no Conselho Municipal de Assistência Social além de 18 Associações de Representação Comunitária, 52 Clubes de Mães / Grupos de Mulheres, 23 Grupos de Terceira Idade, 24 Conselhos Municipais de políticas públicas setoriais.

O município possui 4.289 famílias em situação de vulnerabilidade social, segundo dados do CadÚnico, realizado pela prefeitura Municipal de Mafra, até a data de 16/09/09. Consideram-se as vulnerabilidades encontradas no município, o desemprego, o subemprego, condições precárias na área da saúde, o envelhecimento precoce, a subnutrição, as condições precárias de habitação e os aglomerados populacionais.

A implantação da política de SAN (Segurança Alimentar e Nutricional) no município torna-se imprescindível como instrumento no combate a pobreza, fome, subnutrição e doenças carenciais, para assim garantir acesso alimentar àqueles em vulnerabilidade social, promovendo a melhoria dos índices de saúde do município. A implantação das feiras populares garante geração de renda e valorização do trabalho do agricultor. Além disso, garante o acesso da população a uma alimentação adequada e saudável, economicamente sustentável, por se tratar de produtos da região e da safra promovendo soberania alimentar para a população, que poderá fazer escolhas mais saudáveis nas feiras. Tendo em vista a aptidão do município para o agronegócio, e sendo Mafra um pólo agrícola incluído no

Território da Cidadania Planalto Norte (MDA, 2010), ressalta-se a importância de desenvolver um programa específico para os pequenos produtores.

Índice de gestão descentralizada (IGD) do Programa Bolsa Família - PBF (SENARC/MDS, dez 2008); 0,75 tendo atualmente um Percentual de Famílias no Cadastro Único de 8,14%.

Todas as ações da política de Segurança Alimentar e Nutricional são articuladas com os Centros de Referência de Assistência Social - CRAS com a política de Segurança Alimentar e Nutricional do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Dentre os programas municipais da política destaca-se o programa “Feijão com arroz: uma proposta de educação e incentivo a alimentação saudável.” de acordo com o convênio Nº 141/2008-MDS, Feira Popular Itinerante, convênio Nº 237/2009-SESAN-MDS e Banco de Alimentos de acordo com o convênio Nº 189/2004- SESAN-MDS.

4.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O município de Mafra está localizado na região norte de Santa Catarina, considerada uma das regiões de maior vulnerabilidade social do Estado. Segundo os dados do PNAD:2004 os índices de desnutrição estão em 2% de desnutrição grave, 4,5 % em desnutrição moderada e 10% com desnutrição leve. A necessidade de ações de combate à pobreza, à fome, à subnutrição e doenças carenciais exigem do município de Mafra a implantação de sistemas autossustentáveis de garantia de acesso aos alimentos, pois o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH – do município é 0,778 num Estado em que o Índice de Desenvolvimento Humano é 0,822.

O Banco de Alimentos está inserido na Secretaria Municipal da Criança e do Adolescente e na Secretaria Municipal do Programa Bolsa Família, contextualizado na gestão pública com seus recursos e problemas. Os funcionários do Banco de Alimentos se dividem entre as secretarias e em situações de pico de doações de alimentos como safra ou situações emergências convocam-se estagiários e colaboradores.

Esta prática exige da organização do Banco de Alimentos a documentação das rotinas e processos de forma a padronizar as ações e os resultados corroborando a necessidade de criação de manuais que atendam a estas necessidades.

5. DESENVOLVIMENTO

Revisados os conceitos que permeiam o assunto banco de alimentos, situação da vulnerabilidade na comunidade e vigilância sanitária serão descritas as fases de implantação, recursos e resultados da proposta de implantação do manual de boas práticas para o Banco de Alimentos de Mafra/SC.

5.1. DESENVOLVIMENTO DO MANUAL:

O Manual de Boas Práticas para o Banco de Alimentos será elaborado e impresso conforme forem sendo implantadas cada uma das partes ou capítulos na unidade. A partir do índice do manual será conhecida a totalidade dos capítulos e fases de implantação. Assim, o manual será constituído dos seguintes capítulos:

- a) controle de qualidade da água;
- b) controle de saúde dos funcionários;
- c) controle de higienização das instalações;
- d) controle de higienização dos utensílios e equipamentos;
- e) análise de perigos e pontos críticos de controle;
- f) documentação e arquivos;
- g) responsabilidade técnica;
- h) controle de veículo para transporte de alimentos;
- i) processamento mínimo de vegetais e frutas.

Na alínea “a” controle de qualidade da água, serão descritas as condições de disponibilidade da água potável ao banco de alimentos, sua origem, condições de limpeza da caixa de água, frequência, quais produtos deverão ser utilizados, quem é o funcionário responsável pela lavagem e higienização e quais são as legislações pertinentes a potabilidade desta água.

Na alínea “b” controle de saúde dos funcionários, serão descritos os exames de saúde realizados pelos funcionários, sendo realizada a cópia reprográfica destes exames solicitados pelo setor de recursos humanos da prefeitura. Será necessário um programa interno de incentivo a realização periódica destes exames, solicitados e custeados pela instituição por se tratar de pessoas com constante contato e manipulação de alimentos.

Na alínea “c” controle de higienização das instalações, serão realizados os registros dos produtos utilizados para limpeza e desinfecção dos setores do banco de alimentos, bem como serão impressas as rotinas ou procedimentos operacionais padronizados para cada atividade de higienização.

Na alínea “d” serão realizados os registros dos produtos a serem utilizados para limpeza e desinfecção dos equipamentos e utensílios dos diversos setores, inclusive câmara fria e geladeiras, com impressão das rotinas e procedimentos operacionais padronizados por equipamento.

Na alínea “e” será elaborado um fluxograma para cada tipo ou grupo de alimentos destacando os perigos potenciais de contaminação e multiplicação por microorganismos, sendo impressos e mantidos em manual à disposição dos funcionários envolvidos nos processos.

Na alínea “f” documentação e arquivos, serão elaborados impressos próprios para todos os controles realizados, indicadores, certificados, entre outros, que se determinem necessários o seu arquivo para apresentação a qualquer tipo de auditoria e controle interno, bem como servirem de subsídios para elaboração de relatórios.

Na alínea “g” responsabilidade técnica, serão definidos e documentados as atribuições do responsável técnico e gerencial do banco de alimentos.

Na alínea “h” controle de veículos para transporte de alimentos serão descritas as condições mínimas para que um veículo possa fazer o recolhimento dos alimentos doados ao banco, elaborando-se uma pasta documental com registros de higienização do veículo, ocorrências e outras que se aplicarem.

Na alínea “i” processamento mínimo de vegetais e frutas serão descritos os fluxogramas padrão para a maioria dos vegetais e frutas comumente recebidos como doação, classificados em poucos grupos incluindo-se a sanitização com cloreto de sódio.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO:

Prevê-se um tempo necessário de 06 meses para implementação visto que os responsáveis pela unidade têm outras atribuições profissionais e técnicas nas secretarias afins. A implantação do manual ocorrerá de forma paulatina observando-se um plano com cronograma de datas e atribuições de responsabilidade onde inclui-se a apresentação da proposta do manual de boas práticas aos secretários municipais do Programa Bolsa Família e

da Criança e Ação Social, até mesmo para suas posteriores articulações com as demais secretarias da prefeitura. Vencida esta etapa será realizada uma primeira reunião de sensibilização dos funcionários envolvidos para despertar o interesse nas melhorias propostas e justificar o esforço de cada um nesta empreitada. À medida que os procedimentos forem implementados serão acrescidos ao manual impresso. Serão necessários treinamentos concomitantes às várias fases, como uso de produtos de limpeza e registros em planilhas. É necessário considerar que todos os equipamentos estarão em uso durante os treinamentos em função das constantes doações recebidas reforçando-se a necessidade de implantação paulatina das diversas fases.

5.3. RECURSOS:

Como não está previsto no orçamento do município custos adicionais para implantação do manual e os determinados ajustes necessários em equipamentos, instalações e utensílios, os recursos deverão ser utilizados com parcimônia preferindo-se, na medida do possível, implementar as rotinas de menor impacto financeiro, mas que são possíveis com o que já está disponível, como recursos ordinários, recursos humanos e a equipe de servidores profissionais e técnicos atualmente lotados no banco de alimentos.

Como o convênio com o ministério forneceu todos os equipamentos necessários ao funcionamento completo das instalações são necessários ajustes de conduta, organização e treinamento de pessoas, revisão de equipamentos, pequenas reformas no prédio, ajustes na área de esgotamento de água das pias, entre outros, para viabilizar o manual e sua implantação. As aquisições necessárias ao bom andamento desta proposta necessariamente terão que ser adquiridas com recursos ordinários de manutenção das secretarias e eventualmente com alguma compra direta emergencial, compra esta que depende da articulação entre o representante da proposta de implantação e seu secretário municipal com a secretaria de administração e o poder executivo.

Algumas pequenas obras podem ser realizadas pelas secretarias próprias como pequenas construções, construção de telas em janelas e portas, pequenos reparos, elétrica e manutenção em alvenaria. Estas deverão ser solicitadas via ofício aos secretários responsáveis.

Como recursos humanos, é necessário salientar que todos os envolvidos pertencem ao quadro de funcionário do banco de alimentos e não serão contratados agentes externos, sendo convidados servidores da secretaria de saúde para ministrar palestras como forma de incentivo à proposta bem como serão consultores nas questões de manipulação de alimentos. Concomitantemente, salienta-se que todos os envolvidos continuam desempenhando suas funções diariamente não sendo possíveis longas paradas de horas ou dias exclusivos para esta finalidade.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS:

Espera-se com esta proposta a impressão gráfica simplificada de um manual com todas as rotinas realizadas dentro da unidade em questão, manual este que estará disponível para qualquer servidor da área, para visitantes de instituições receptoras dos repasses das doações, bem como para qualquer entidade fiscalizadora ou regulatória. Espera-se também que o manual sirva de documento referencial para as alterações necessárias no futuro, para ajustes de rotina, implementação de novos recursos e principalmente análise de erros e desvios que possam vir a acontecer na rotina.

As rotinas impressas deverão servir de material para a reciclagem da equipe e para treinamento de novos servidores que possam vir a atuar na unidade. Destaca-se a importância do registro das rotinas como forma de troca de experiência entre outras instituições da rede, tais como bancos de alimentos de outros municípios e outros equipamentos públicos de segurança alimentar e nutricional.

Este manual será apresentado ao Conselho Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional – COMSEA- do qual espera-se aprovação e apoio na implementação e fiscalização das ações. Sobretudo estima-se com este manual cumprir mais um quesito da Agência Nacional de Vigilância Sanitária dando cumprimento às leis, recomendações e portarias anteriormente citadas, em cujos documentos recomendam a implantação de um manual regulatório.

5.5. ENTRAVES PREVISTOS NA IMPLANTAÇÃO:

São previstos entraves na implementação deste manual de mais diversa ordem, citando-se principalmente, mas sem uma classificação por importância: a resistência dos funcionários às mudanças propostas e necessárias, a inexistência de recursos orçamentários, pois o manual não estava previsto no planejamento plurianual anterior, a demora na resposta das diversas secretarias parceiras devido ao próprio desconhecimento das necessidades especiais dos setores da prefeitura envolvidos com manipulação de alimentos e finalmente as dificuldades de implementação de novas rotinas em funcionários servidores acomodados numa prática sem organização, sem rotina e até mesmo sem devida hierarquização das funções administrativas.

O novo modelo de administração com qualidade na gestão pública não é novidade para técnicos e estudiosos da área, mas representa um entrave para as organizações públicas tradicionais. Os atores envolvidos carregam em seu memorial o ranço do serviço público antigo, com gestão ineficiente, baixa produtividade e total falta de adesão a sistemas de qualidade ou uso de manuais de instruções de trabalho, erroneamente imputados à gestão de grandes empresas privadas. Como medidas preventivas pretende-se a sensibilização constante da equipe com exemplos de processos facilitadores de suas atribuições e serão necessários exemplos práticos e recentes de como a falta de processos organizados interferiu ou interfere negativamente no desempenho da unidade em prestar aquele determinado serviço.

Também será necessário demonstrar que fluxogramas, processos e rotinas adequadamente implantados são facilitadores das atividades diárias reduzindo-se a carga de trabalho e retrabalho devido a falta da organização e da comunicação correta entre os diversos atores, aqui representados pelos servidores do banco de alimentos. Importante ressaltar nas diversas reuniões de sensibilização as comparações positivas com empresas de gestão privadas onde muitos procedimentos são padronizados e exaustivamente treinados, gerando benefícios que vão além do lucro, mas perpassam a qualidade, a saúde de seus funcionários e a correlação positiva entre aquela marca e seus funcionários.

Por se tratar de um manual segundo Mendonça (2010) os processos implantados deverão ter a participação plena de seus executores das tarefas e assim a observância das sugestões e reclamações dos atores envolvidos deverá ser criteriosa, pois a partir deste primeiro manual poderá ocorrer a revisão de todos os procedimentos e processos para a

elaboração da segunda edição, obtendo-se assim o engajamento dos servidores numa segunda fase que pode inclusive estar aquém da primeira fase de implantação.

CONCLUSÃO

A redução do desperdício na agricultura, principalmente no agronegócio mecanizado não pode ser considerada como tendo um reflexo positivo imediato na mesa das famílias vulnerabilizadas pela falta de alimentos. Mesmo que fosse evitado o desperdício dos grãos na colheita, no processamento e no transporte, esse adicional de safra terminaria agregado ao agronegócio. Assim, volta-se a atenção para a produção agrícola local, principalmente de hortaliças, e para as sobras de alimentos das mais diversas modalidades de produtores rurais, dos supermercados, centros de distribuição e demais estabelecimentos ligados aos alimentos.

A situação de Mafra pode ser diferente dos números apresentados pelas estatísticas. A soma dos percentuais de desnutrição está em 16% e o total de famílias em vulnerabilidade sociais no Cadastro Único é de 8,14%. É muito provável que as vulnerabilidades sejam maiores em gravidade e número, visto que consideram-se vulnerabilidades sociais, além da subnutrição, o desemprego e condições precárias na área da saúde e habitação.

A necessidade do Banco de Alimentos para o benefício das populações vulnerabilizadas em um município agrícola é confirmada assim como seu potencial para oferecer às famílias um pouco de segurança alimentar, ainda que na modalidade emergencial.

A qualificação do Banco de Alimentos como um equipamento público de combate à desnutrição é valorizada com a implantação de processos que normatizem e potencializem o atendimento da demanda do público para o atendimento integral e seguro. A análise e identificação dos processos de gestão administrativa eficiente e eficaz, com padronização de rotinas promove o uso racional dos recursos com benefícios diretos aos beneficiários das doações dos alimentos ao mesmo tempo em que beneficia a própria instituição pública prefeitura, quando administra de forma sustentável um dos mais importantes veios de captação de alimentos, a rede social formada entre doadores e beneficiários, servidores e técnicos responsáveis, instituições e seus abrigados, alimentos e pessoas com desnutrição.

A implantação do manual de Boas Práticas é a implantação específica de um processo administrativo, uma ferramenta de gestão das ações, coordenação dos serviços, e gerenciamento efetivo dos processos, pois trata-se de um binômio crítico de alimentos perecíveis para famílias vulnerabilizadas pela desnutrição. O planejamento sistematizado do gestor e sua equipe para as boas práticas poderão em curto prazo beneficiar-se dos resultados das correções, racionalizações de fases e a melhor integração dos processos.

Pode-se assim, produzir resultados, a partir de processos eficientemente implantados, tais como redução do desperdício dos alimentos recebidos, conservação correta, economia de recursos inclusive humanos com proteção à saúde de seus atores, facilidade na obtenção de alvarás e licenças sanitárias, agilidade aos processos de licitações, pois conhece-se os serviços da unidade e suas necessidades, produção de alimentos confiáveis e seguros, melhoria na qualidade de prestação de serviços da unidade e por extensão da instituição pública da prefeitura e ainda a praticidade de seus servidores atuarem rápida e efetivamente na promoção da superação da fome, da pobreza e da desnutrição. Num Banco de Alimentos processos de gestão são ferramentas do mesmo grau de importância que os alimentos podem representar para as famílias como ferramenta de combate à fome.

Segurança alimentar é acima de tudo promover a saúde através dos alimentos e da nutrição adequada. É promover o uso racional de recursos para que todos sejam beneficiados, tanto as famílias, como o ambiente e o município.

REFERÊNCIAS

ANVISA – Disponível em:<[HTTP://anvisa.gov.br](http://anvisa.gov.br)>

BRASIL, Conselho Nacional de Segurança Alimentar – COMSEA. **Lei nº 11346 de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências.** D.O.U – Diário Oficial da União de 18 de setembro de 2006.

BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e Ministério do desenvolvimento Social e Combate à Fome- MDS. Boas práticas de manipulação em bancos de alimentos / Antonio Gomes Soares...[et al]. – Rio de Janeiro: Embrapa Agroindústria de Alimentos, 2006. (Embrapa Agroindústria de Alimentos. Documentos, ISSN 0103-6068; 74).

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome – MDS. **Banco de Alimentos – apresentação do programa.** Brasília, 2007.

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento Agrário- MDA. Territórios da Cidadania. Disponível em:<http://sit.mda.gov.br/16/10/09>

BRASIL, Portaria CVS-6 de 10/03/99 – Regulamento técnico sobre os parâmetros e critérios para o controle higiêncio-sanitário em estabelecimentos de alimentos.

CASTRO, Maria Helena G. **Estado, Município e Desenvolvimento Social, 2004.** In: 4ª Conferência Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável de Minas Geras, Cadernos de Texto, 2007.

CENCI, S.A.: et al **Boas Práticas de Processamento Mínimo de Vegetais.** Embrapa. Informação Tecnológica. Brasília. 1ª Edição, 2006. 4ª Conferência Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável de Minas Gerais, Caderno de Textos, 2007.

4ª Conferência Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável de Minas Gerais, Caderno de Texto, 2007.

4ª Conferência Estadual de Segurança Alimentar e Nutricional Sustentável de Minas Gerais, Relatório, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DIÁRIO CATARINENSE, publicado e consultado em 29/08/2009.

IBGE: Disponível em: <

http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=42/em 19/09/2011>

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios, 2010**.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **POF – Pesquisa de Orçamento Familiar, 2010**.

<HTTP://últimosegundo.ig.com.br/bbc/14/10/2009>.

LEAVITT, Harold J. **Applied organizational change in industry: structural, thecnological, and humanistic approaches**. In: MARCH, James G. Handbook of organizations. Chicago: Rand McNally & Co., 1965.

LOSAN, Alimentar e Lei Orgânica de Segurança Nutricional, CONSEA, 2006.

MENDONÇA, R.R.S., **Processos administrativos**. Departamento de ciências da administração/UFSC: CAPES:UAB, 2010.

MDA. Território da Cidadania, disponível em:< <HTTP://territoriosdacidadania.gov.br>>. Acesso em 19/09/2011.

MDS. Banco de Alimentos – Apresentação do Programa. Brasília, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1981.

SIMCSIK, Tibor. **OMIS: organização, métodos, informação e sistema**. São Paulo: Makron Books, 1992, v.1.

SEBRAE – MG. Disponível em <<http://sebraemg.com.br/20/09/09>

SENAI ALIMENTOS. Disponível em <<http://alimentos.senai.br/20/09/09>.

SENARC. Disponível em:

<http://www.cadastrounico.caixa.gov.br/portal/private/CadUnico7/Relatorios?portal:componentId=21023874&portal:type=action&portal:isSecure=true&_spage=%2FrelatorioSintetico.do%3Facao%3DsolicitarRelatorioSintetico>. Acesso em 03/10/2011.

SISVAN. Disponível em: [HTTP://tabnet.datasus.gov.br/cgi-win/SISVAN/CNV/notas_sisvan.html](http://tabnet.datasus.gov.br/cgi-win/SISVAN/CNV/notas_sisvan.html). Acesso em 03/10/2011.

SILVA JÚNIOR, Eneo Alves da. **Manual de controle higiênico-sanitário em serviços de alimentação**. São Paulo: Ed. Varela, 2005.

WILLARD, T. **Tecnologias de Processamento para Proteção Alimentar**. Associação nacional dos processadores de alimentos. ITES, 2009.